

# 3

## Berufswelt Vertrieb

Dieses Kapitel beschreibt, welche grundsätzlichen Eigenschaften das Berufsumfeld von Vertriebsmitarbeitern aufweist. Zunächst werden einige Berufsfelder mit ihren Besonderheiten skizziert. Danach folgt eine kurze Darstellung von Vergütungssystemen im Vertrieb, und abgerundet wird das Kapitel mit einem Überblick über die Gehaltsstruktur im Vertrieb.


Allen Vertriebsformen gemeinsam ist, dass sich Vertriebsmitarbeiter generell in drei Rollen beim Kunden oder Interessenten wiederfinden müssen:

1. **Als Problemlöser:** Die Zeiten des produktzentrierten Vertriebs neigen sich dem Ende zu. Im Vordergrund stehen Problemlösungen für den Kunden. Dazu muss ein Vertriebsmitarbeiter die Situation des Kunden verstehen und seine Probleme in Anwendungen oder mit seinen eigenen Kunden erkennen. Erst wenn er daraus Probleme filtern kann, die er mit den von seinem Unternehmen angebotenen Produkten und Leistungen lösen kann, wird er Erfolg haben. Deshalb muss er mehr und mehr die Rolle eines Beraters – ähnlich einem Unternehmensberater – einnehmen, der Branche und Konstellationen seiner Kunden kennt.
2. **Als Partner des Kunden:** Die Zeiten, in denen man Kunden austricksen oder übervorteilen konnte, sind vorbei. Es müssen Win-win-Situationen angestrebt werden, bei denen Kunde und Lieferant gleichzeitig gewinnen. Anderenfalls sind langfristige lohnende Kundenbeziehungen gefährdet.
3. **Als Koordinator:** Der Kunde benötigt bei Fragen und Abwicklungsproblemen einen Ansprechpartner, der ihn versteht und Abläufe beim

Lieferanten koordiniert. Auf der anderen Seite kann ein Vertriebsmitarbeiter – speziell bei Großkunden – nicht mehr den Kontakt zu allen Hierarchieebenen des Kunden pflegen; schon allein deshalb nicht, weil er nicht auf allen Ebenen als adäquater Gesprächspartner akzeptiert wird. Seine Aufgabe besteht darin, in seinem Unternehmen hierarchisch höher angesiedelte Mitarbeiter beim Kunden in Szene zu setzen, um so die Kontaktpflege auch auf höheren Ebenen zu gewährleisten. Wie ein Dirigent organisiert er bei wichtigen Kunden auf diese Weise eine systematische Kundenbetreuung, die auf allen Ebenen zwischen Buying Center und Selling Center zu Kontakten führt.

Aus Sicht des Unternehmens, bei dem er beschäftigt ist, obliegen ihm folgende Rollen:

1. **Verantwortlicher für die Kundenbindung:** Das Halten lohnender Kunden ist eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines Anbieters. Deshalb vertraut er seinen Vertriebsmitarbeitern ein Kundenportfolio eines Gebiets oder Verantwortungsbereichs an, das heißt sie sind dafür verantwortlich, entsprechende Maßnahmen zu kreieren und durchzuführen, sodass sich ein Kunde an das Unternehmen bindet. – Man will nicht jeden Kunden binden; manche muss man aber binden, da das Unternehmen bei ihrem Verlust Schaden erleiden würde! Ein Kundenportfolio-Management in diesem Sinne wird immer wichtiger und steht deshalb mehr und mehr im Fokus der Unternehmen.
2. **Verantwortlicher für SWOT:** SWOT steht für Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats, also für Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen. Das Unternehmen erwartet, dass nicht nur nach solchen Aspekten bei Kunden, Produkten und im Kundenportfolio geforscht wird, sondern dass für Schwächen und Bedrohungen Lösungen erarbeitet oder zumindest initiiert werden und Stärken und Chancen ausgebaut und genutzt werden.
3. **Informationslieferant:** Der Vertriebsmitarbeiter ist im Markt und hat sein Ohr beim Kunden. Dort erfährt er viel über Trends, neue Entwicklungen, Aktivitäten von Wettbewerbern usw. Das Unternehmen verlangt immer mehr, dass diese Informationen systematisch und strukturiert an Abteilungen wie zum Beispiel Marketing und Forschung & Entwicklung (F&E) weitergegeben werden.

 Um mit diesen Herausforderungen Schritt zu halten, benötigt der Vertriebsmitarbeiter einige oder alle der folgenden **Eigenschaften**:

- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Spezialkenntnisse in der Branche betreuter Kunden,
- Identifizierung mit dem Unternehmen, seinen Leistungen und Zielen sowie mit dem eigenen Job,
- technisches Basiswissen,
- Methodenwissen und konzeptionelle Fähigkeiten, um Probleme erkennen und kreative Lösungsvorschläge erarbeiten und präsentieren zu können,
- Involvement, das heißt inneres Engagement, Einsatzwille und Durchhaltevermögen mit Übernahme von Verantwortung, gepaart mit Unternehmertum,
- Empathie und soziale Kompetenz, um mit Menschen zusammenzuarbeiten und sich in ihre Wahrnehmungswelt hineinversetzen zu können,
- strategisches und taktisches Geschick sowie
- personale Kompetenz für sein Selbstmanagement und die persönliche Weiterentwicklung.

Oft wird davon gesprochen, diese acht Eigenschaften seien das kleine Einmaleins des Vertriebsmitarbeiters. Bei genauem Hinschauen entpuppt sich die Liste jedoch als sehr breites Spektrum heterogener Schlüsselqualifikationen, das in dieser Bandbreite nur in sehr wenigen Berufen gefordert wird.

3

### 3.1 Berufsfelder im Vertrieb

Zunächst werden wichtige Tätigkeiten in den verschiedenen Berufsfeldern im Vertrieb beschrieben. Dabei soll stichpunktartig ein Eindruck vermittelt werden, welche Erwartungen in den unterschiedlichen Bereichen an Mitarbeiter gestellt werden, ohne dabei allzu sehr ins Detail zu gehen.

#### Außendienstmitarbeiter

**Außendienstmitarbeiter** – kurz **ADM** – sind Angestellte eines Unternehmens, die Kunden vor Ort betreuen und zu einem Großteil für den Vertriebs Erfolg bei diesen Kunden verantwortlich sind. Oft stehen ihnen dabei Kollegen in Vertriebsinnendienst, Marketing oder Kundendienst zur Seite. Vielfach ist der ADM jedoch aus Unternehmenssicht der entscheidende Erfolgsfaktor beim Kunden. Aufgrund ihrer exponierten Stellung als Brückenkopf des Unternehmens im Markt genießen ADM einen besonderen Status mit einigen Pri-


vilegien wie Dienstwagen, Spesenbudget, flexiblen Arbeitszeiten, oft auch Home Office und weitgehend eigenverantwortlicher Arbeitseinteilung. Es gibt verschiedene Formen, die je nach Unternehmen oder Vertriebskanal auch kombiniert auftreten können:

- **Haustürverkäufer:** Verkauf von Waren an der Haustür (privater Haushalte), zum Beispiel bei „Vorwerk“.
- **Auslieferungsverkäufer:** Auslieferung und Verkauf von Waren, zum Beispiel bei „Bofrost“ oder „Eismann“.
- **Besuchs-ADM:** Aufsuchen der Kunden und Interessenten vor Ort. Durchführung aller Tätigkeiten im Rahmen von Kundenbindung und Verkaufsprozessen.
- **Beratungs-ADM:** Aufsuchen von Kunden, Interessenten und Auftragsmittlern (Architekten, Planer, Engineering-Büros, Ärzte usw.) zwecks Beratung und Generierung von Bedürfnissen und Bedarf.
- **Markenartikel-ADM:** Aufsuchen von Händlern und Betreuung der Outlets bis hin zur Regalpflege.

Gesetzt den Fall, ein Unternehmen habe in Deutschland Zielgruppen in folgenden Branchen: Metallverarbeitung, Food und Beverage, Chemie, Pharma, Krankenhäuser und Kliniken, Luft- und Raumfahrt sowie Anlagen-


bau. Im Konzept des **Regionalvertriebs** würde man die Bundesrepublik in Vertriebsgebiete aufteilen, in denen vielleicht noch Vertriebsbezirke angesiedelt wären. Würde man vielleicht auch außerhalb Deutschlands agieren, so böte es sich an, als oberste Ebene Vertriebsregionen zu definieren, von denen Deutschland eine wäre. Diese flächenmäßigen Einteilung in Regionen, Gebiete und Bezirke eröffnet die Möglichkeit, Außendienstmitarbeiter entsprechend der Struktur die Verantwortung für alle Kunden eines Bezirks zu übertragen. Oft nennt man sie deshalb auch **Bezirksrepräsentanten**. Die Verantwortlichen eines Gebiets sind dann als Gebietsvertriebsleiter die Vorgesetzten der Außendienstmitarbeiter der Bezirke eines Gebiets. Analoges gilt für Regionalvertriebsleiter. Betrachtet man im obigen Beispiel nun den Verantwortungsbereich eines Außendienstmitarbeiters, so wird sich in vielen Fällen zeigen, dass ein Bezirk eine sehr heterogene Kundenstruktur aufweist, sodass aufgrund der vielen vertretenen Branchen mit ihren spezifischen Anwendungen und Anforderungen an Lieferanten ein nicht sicherzustellendes Kompetenzspektrum erforderlich ist. In diesem Fall ist es besser, die Organisation des **Branchenvertriebs** zu wählen, bei der die Verantwortung für Kunden anhand zu betreuender Branchen eingeteilt wird, denen die Kunden angehören. Auf diese Weise entstehen bei-

spielsweise **Branchenmanager** für Food und Beverage oder für Anlagenbau.

 Der Oberbegriff für Vertriebsmitarbeiter im Außendienst – egal welcher Couleur – ist häufig **Vertriebsrepräsentant**.

### Key Account Manager

Im **Key Account Management** beschäftigt man sich mit Schlüsselkunden, die eine besondere Rolle für den Anbieter spielen oder als Großkunden eine besondere Form der Betreuung erfordern bzw. erwarten, die so genannten **Key Accounts**.

 In diesem Bereich stehen der Beratungsaspekt und die Zusammenarbeit mit dem Kunden noch stärker im Vordergrund als bei Außendienstmitarbeitern im Flächen- oder Branchenvertrieb.

Diese Aufgabe wird vom **Key Account Manager (KAM)** wahrgenommen. Aufgrund ihrer Bedeutung betreut ein Key Account Manager in der Regel nur einen oder sehr wenige Kunden. Das Aufgabenbündel eines KAM beinhaltet häufig, *für seinen Kunden* nach Chancen in dessen Märkten zu suchen und dabei zu helfen, für ihn Marketingkonzeptionen zu erstellen. Dazu organisiert er häufig Projektteams, in denen Mitarbeiter sei-

nes Unternehmens und des Kunden zusammenarbeiten. Oder er sitzt in einer Task Force des Kunden als externes Teammitglied. Oft erzielt er auch dadurch Begeisterungsqualität, dass er Optimierungs-, Einspar- oder Kostensenkungspotenziale beim Kunden aufzeigt. In besonderen Fällen wird ein Team für einen Key Account aufgestellt, das so genannte **Key Account Team (KAT)**. In vielen Fällen sind außer dem KAM auch Vertriebskollegen Mitglied im Key Account Team, die beispielsweise neben ihrer Tätigkeit im Flächen- oder Branchenvertrieb die Vor-Ort-Betreuung der Niederlassung eines Key Accounts übernehmen und dabei durch den KAM gesteuert werden.

Jeder KAM muss sich voll mit seinem Kunden identifizieren und in dessen Welt leben. In der Praxis wird oft von KAM gesprochen. Bei genauerem Hinsehen beschränkt sich die Organisation allerdings darauf, gewisse Schlüsselkunden intensiver zu betreuen, sie ansonsten aber mit denselben Werkzeugen wie die übrigen Kunden des Flächen- oder Branchenvertriebs zu bedienen. Key Account Management im eigentlichen Sinne geht jedoch darüber hinaus: Die Suche nach Chancen beginnt beim Kunden, ohne bei der Suche nach Lösungsansätzen vorgegebene Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die durch die vorhandenen Marketing- und Vertriebsinstrumente des

3

Anbieters gegeben sind. Erst in der zweiten Phase versucht man dann, die bedingungslos hergeleiteten Lösungsansätze mit den Möglichkeiten des Unternehmens zur Deckung zu bringen und die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen.

Um diese herausfordernde Aufgabe zu systematisieren, wurde das **St. Galler KAM-Konzept** entwickelt. Dieser Ansatz ist konsequent kundenorientiert, er stellt den Kunden an den Anfang der Konzeption und passt die Unternehmensaktivitäten an die daraus erwachsenden Impulse an. Ausgangspunkt ist die Analyse des Kunden, auf deren Basis im zweiten Schritt eine (individuelle) Kundenstrategie erarbeitet wird.

Damit die Kundenstrategie kompatibel mit der Unternehmensstrategie ist, folgt im dritten Schritt die Abstimmung mit dieser. Dabei ist zum Beispiel darauf zu achten, dass KAM-Konzepte nicht als Insellösungen innerhalb des Vertriebs implementiert werden, sondern sich homogen in die Struktur unter Berücksichtigung der anderen Vertriebswege, insbesondere Flächen- und Branchenvertrieb, einfügen. Im letzten Schritt werden anschließend die für die Umsetzung der abgestimmten Kundenstrategie erforderlichen Infrastrukturvoraussetzungen geschaffen. Diese vier Schritte werden als KAM-Analyse, KAM-Realisierung, KAM-Integration und KAM-Fundament bezeichnet (siehe folgende Abbildung).

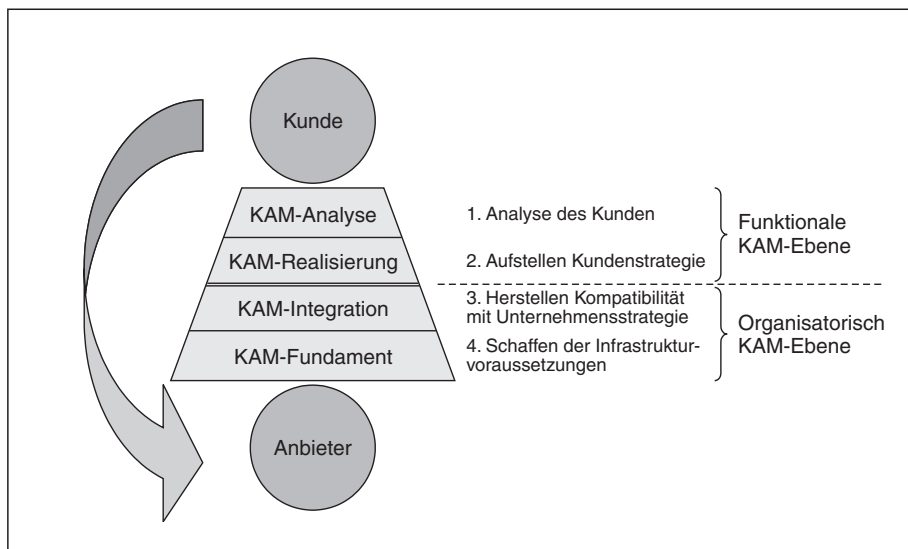


Abbildung: Vorgehensweise im St. Galler KAM-Konzept

Für die Schritte KAM-Analyse und KAM-Realisierung, die zur **funktionalen KAM-Ebene** zusammengefasst werden, sind in erster Linie die Key Account Manager zuständig. Die beiden anderen Schritte werden zwar vom KAM angestoßen und konzeptionell ausgearbeitet, jedoch meistens aufgrund ihrer Tragweite von der Vertriebsleitung und der Unternehmensführung entschieden. Diese Schritte bilden die **organisatorische KAM-Ebene**.

Der Schritt „KAM-Analyse“ zerfällt je Kunde in fünf Teilanalyseschritte:

1. der Kunde und seine Wettbewerber,
2. die Leistungen des Kunden,
3. die (Kern-)Kompetenzen des Kunden,
4. die Strukturen und Verantwortlichkeiten des Kunden und
5. die vom Kunden eingesetzten Kriterien und Messgrößen.

Aus den auf der Basis dieser Analysebausteine gewonnenen Ergebnissen für den einzelnen Kunden werden schrittweise Ziele und Maßnahmen abgeleitet:

- Damit die Kundenstrategie umgesetzt werden kann, gilt es unter Berücksichtigung der analysierten Leistungen des Kunden die für ihn

zu erbringenden Leistungen sowie seine Gegenleistungen zu ermitteln.

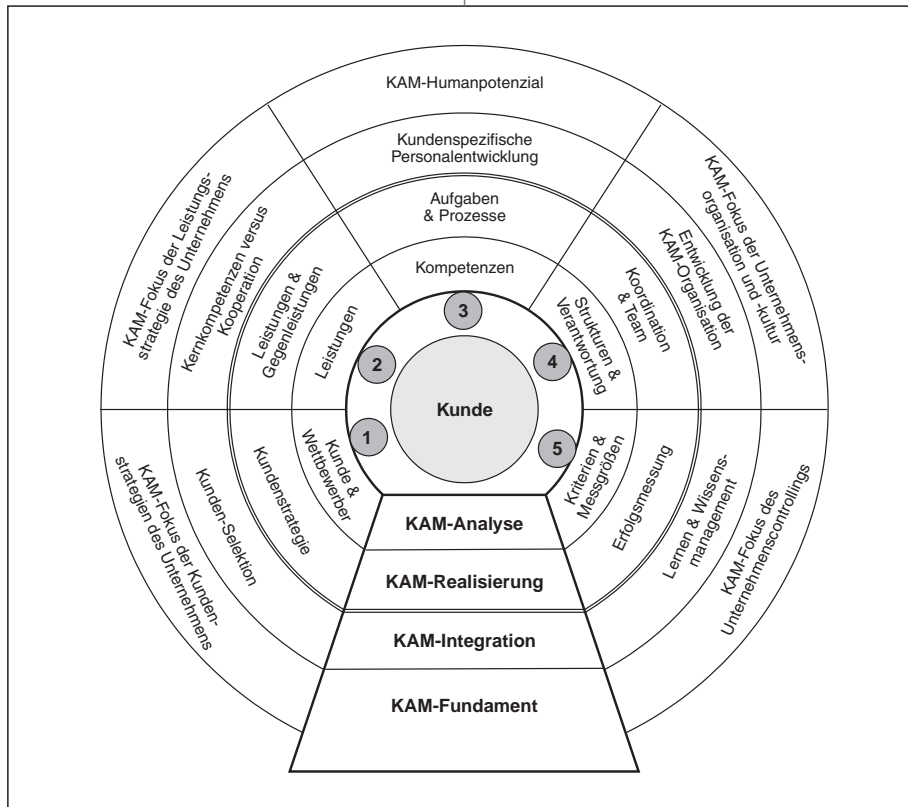


Abbildung: St. Gallener KAM-Modell (in Anlehnung an Belz et. al. 2002)


klassischen Außendienst ist oft die aus ihrer Sicht gegebene Bevorzugung von Kunden nicht nachvollziehbar. Oder ein spezieller Key Account Kunde ist wichtig für das Key Account Management, aber für die in einer Niederlassung angesiedelten Außendienstmitarbeiter, in deren Bezirk eine Niederlassung des Key Account-Kunden liegt, ist er fast bedeutungslos. Eine solche Si-

tuation soll mit dem vorgestellten Konzept verhindert werden.


### Vertriebsingenieur im technischen Vertrieb

Der Vertrieb technischer Güter oder Serviceleistungen unterscheidet sich nicht prinzipiell vom Vertrieb anderer Güter im B-to-B-Bereich.



 Die hohe technische Komplexität der Produkte erfordert allerdings zusätzlich gut ausgeprägtes technisches Wissen. Deshalb werden Vertriebsmitarbeiter in diesem Bereich oft auch als **Vertriebsingenieure** bezeichnet, um die in besonderer Weise ausgeprägte Technikkompetenz mit allen zugehörigen Randkompetenzen (wie zum Beispiel im Bereich des Projektmanagements) deutlich zu machen.

Eingangs wurde jedoch bereits darauf hingewiesen, dass aufgrund der ingenieurmäßigen Orientierung bis hin zur Technikverliebtheit leicht Hürden entstehen können, die in besonderem Maße zu Problemen führen, wenn Marktkenntnisse und Vertriebskompetenz fehlen. Dies ist aber fast immer dann der Fall, wenn Mitarbeiter, deren Herz in erster Linie für den Einsatz der Ingenieursdisziplin schlägt, im Vertrieb eingesetzt werden und dies nicht als neue Herausforderung, sondern eher als Disqualifizierung verstehen.

 Im technischen Vertrieb steht dagegen noch mehr die mit dem Kunden gemeinsam entwickelte Problemlösung im Zentrum der Bemühungen. Oft gelangt man erst im Team mit Mitarbeitern des Kunden zu solchen Lösungen. Deshalb muss der Vertriebsingenieur alle Fähigkeiten guter Teamspieler besitzen.

Nur selten kann er noch im stillen Kämmerlein allein Problemlösungen konzipieren. Darum benötigt er viel Methodenkompetenz, unter anderem auch als Moderator von Gruppen. Die große Kunst liegt im Erkennen von neuen Verkaufspotenzialen und Möglichkeiten der Begeisterung von Kunden bis hin zur Kundenbindung. Dies erfordert Präsenz beim Kunden und eine genaue Kenntnis seiner Situation und Spezifika. Gute Vertriebsingenieure erkennen Verkaufschancen auf der Basis von bei Kunden genutzten Anwendungen und Verfahren, lange bevor der Kunde diese selbst bemerkt, ohne dafür bereits eine Problemlösung vorsehen zu können. Dann ist die Fähigkeit gefordert, diese Chance durch Einrichtung eines Verkaufsprozesses zu verfolgen. Dabei spielen nicht nur Kontakte mit Mitarbeitern des Kunden, sondern auch mit denen des eigenen Unternehmens eine Rolle. Die Steuerung von Verkaufsprozessen unter dem Gesichtspunkt des Aufbaus einer kundenspezifischen Problemlösung ist eine wesentliche Aufgabe von Vertriebsingenieuren. Das führt automatisch weg von Umsatzdenken und Produktfokus und hin zur Kundenorientierung. Begleitet wird dies meistens ebenso automatisch durch einen Schwenk weg vom Verkauf von Leistungen des Anbieters hin zum Nutzen des Kunden.